

### **Évolution récente de l'industrie chimique française (1965-1973).**

#### **II. La stratégie de défense (1)**

**par François Guinot**

*(Chargé de recherches au C.N.R.S.)*

Au niveau de la technique, les structures de l'appareil de production de l'industrie chimique de base sont remises en cause par le passage de la carbochimie à la pétrochimie, par l'accroissement très rapide des capacités optimales, la constitution nécessaire de complexes intégrés. Dans la parachimie, la fonction essentielle de la recherche se transforme dans son coût et sa conception. Au niveau de la concurrence, la mise en place progressive de la Communauté Économique Européenne introduit un bouleversement dans les habitudes passées. La circulation accrue des produits apporte sur le marché national les productions étrangères, tandis que la disparition des frontières crée un marché tout à coup plus vaste; les sociétés américaines et européennes s'y développent déjà, par des investissements massifs. Il ne s'agit donc plus de s'associer pour produire et couvrir un espace économique étroit et protégé. Il faut maîtriser une production intégrée, jouer sur les économies d'échelle pour entrer dans la compétition européenne. La réponse aux défis qui sont lancés à l'industrie chimique française dépasse la technique. La concurrence européenne fait avant tout apparaître la faiblesse de ses structures financières et décisionnelles. La supériorité technique (complexes intégrés, économies d'échelle, parts de marchés, ...) des concurrents étrangers n'est qu'une conséquence de leur puissance financière et de la centralisation des pouvoirs de décision. Seule la constitution de centres de décision financièrement puissants et capables de faire appliquer la stratégie qu'ils auront définie, rendra à l'industrie chimique française sa capacité concurrentielle.

L'État et les industriels prennent conscience de ces dangers. L'État considère la chimie comme une industrie « exposée » et l'invite à de profondes modifications de structures qui définissent la stratégie de défense et ses objectifs. Le but est d'obtenir la cohésion et d'acquérir la puissance financière.

Les états-majors des firmes font la même analyse et considèrent que la stratégie de collaboration est devenue inadaptée et dangereuse. Ses avantages sont devenus faibles, et ses effets néfastes vont très exactement dans le sens inverse des mesures préconisées.

Une stratégie de défense la remplace (1969-1971). Elle marque une rupture totale avec la stratégie de collaboration. Dans son principe, cette dernière peut préparer la stratégie de défense. Lorsqu'elle est appliquée en prenant en considération les principaux facteurs d'évolution, elle préfigure la concentration financière et décisionnelle ultérieurement bénéfique. Mais ceci suppose une vue à long terme dans sa mise en œuvre et, notamment, un choix rationnel de partenaires privilégiés. Cet état d'esprit n'a pas prévalu ; il n'est donc pas surprenant que l'application de la stratégie de défense, au lieu de renforcer au niveau financier et décisionnel la concentration apportée au niveau technique par la collaboration, provoque d'abord une destructuration. Les voies de regroupements qui seront suivies ne seront pas déterminées par la fréquence des liaisons financières préexistantes entre les groupes. L'industrie chimique se rebâtit et se renforce sur des bases nouvelles. Elle entre dans une phase de restructuration.

Il est impossible de décrire ici, dans le détail, les opérations de restructuration (2) dont les plus importantes seulement seront rappelées. L'ampleur de ce mouvement se mesure à la constatation de la disparition par fusion ou absorption, en 1971, de dix des vingt premiers groupes ou sociétés français par le chiffre d'affaires de 1965. Dix-huit d'entre eux ont été impliqués dans le mouvement (la seule restructuration autour de Rhône-Poulenc touche près de deux cents sociétés).

Les cinq groupes privés de la chimie et de la parachimie en 1971, sont issus de la concentration de dix groupes de 1965.

Rhône-Poulenc, Progil et Péchiney-Saint-Gobain ne forment plus qu'un seul groupe. Rhône-Prodil, résultat de la fusion de Progil et Péchiney-Saint-Gobain est filiale de Rhône-Poulenc. Ugine et Kuhlmann, fusionnées en Ugine-Kuhlmann, rejoignent Péchiney pour constituer Péchiney-Ugine-Kuhlmann. Nobel-Bozel, à la suite d'opérations complexes, devient filiale de la Centrale Roussel-Nobel, tandis que Pierrefitte fusionne avec les Produits Chimiques d'Auby. L'Air Liquide est affecté dans ses rapports avec les autres groupes. Les trois groupes d'État sont nés du rassemblement de cinq groupes de 1965 (encore faut-il noter que le groupe chimique des charbonnages était à l'époque inexistant, puisque la production, essentiellement carbochimique, était dispersée dans les différents bassins).

L'Office National Industriel de l'Azote, O.N.I.A., et les Mines Domaniales de Potasse d'Alsace, M.D.P.A., sont fusionnés pour constituer l'Entreprise Minière et Chimique E.M.C.

La S.N.P.A. s'associe au groupe Compagnie des Pétroles dans le domaine de la chimie, en créant le groupement A.T.O. Les Charbonnages de France regroupent leurs activités chimiques dans C.d.F.-Chimie. L'objectif fixé par les cabinets ministériels et le rapport Clappier (1) était de créer un second Rhône-Poulenc dans le secteur privé et une entreprise chimique nationalisée. Les réalités ne rejoignent pas toujours les schémas de restructuration. Péchiney-Saint-Gobain pouvait techniquement être le noyau de la création de ce « second Rhône-Poulenc » ; mais la croissance externe devenue urgente et la nécessité de financer de gros investissements l'ont trouvé financièrement incapable d'assurer ce rôle. D'autres schémas étaient possibles avec Ugine-Kuhlmann et les pétroliers ou Ugine-Kuhlmann et C.d.F.-Chimie ou Progil...

Cette restructuration s'analyse comme une concentration de capitaux et du pouvoir de décision qui en découle.

## La concentration des capitaux

Rhône-Poulenc était le seul groupe privé capable de se lancer dans ces opérations, grâce à la trésorerie que lui laissait une gestion passée très prudente. Rappelons que son taux d'endettement est en 1968 de 4,8 % contre 35 % environ chez P.S.G. et Progil et 48,4 % chez Hoechst. La logique industrielle n'était pas pour autant bafouée. La concentration de capitaux que représentent l'absorption de Progil puis la prise de contrôle de P.S.G. rassemble des actifs qui répondent au besoin de diversification et d'intégration vers l'amont. Elle s'accompagne, en outre, de la restructuration interne. L'autorité économique du groupe sur les sociétés qui le constituent pourra s'affirmer. Ce seul point représente un changement fondamental par rapport à la stratégie de collaboration qui, peu à peu, avait dilué l'autorité des groupes dans l'imbricatio des leurs relations financières.

La volonté que manifeste en 1969 Rhône-Poulenc de s'imposer comme leader de la chimie de base française trouve Ugine-Kuhlmann isolé. Pour ce groupe, la stratégie de défense adoptée après l'intervention des banquiers passera par la fusion avec Péchiney en 1971. La Chimie du nouveau groupe sera réorientée en fonction de spécialités solides. Dans la parachimie, le regroupement de Nobel-Bozel et Roussel-Uclaf représente une importante simplification des structures. La concentration du pouvoir, particulièrement nécessaire chez Centrale de Dynamite-Nobel-Bozel demandera un certain temps.

Dans le secteur public, des regroupements ont été opérés, mais l'union totale du secteur chimique nationalisé n'a pas été obtenue. La fusion de l'O.N.I.A. et des M.D.P.A. en 1967 est une première étape : la potasse et l'azote sont rassemblées. La création en 1967 de la société chimique des charbonnages est une simplification notable et s'accompagne d'une reconversion réussie. Ces deux groupes entraînent cependant le boulet d'une production d'engrais qui déséquilibre leur chiffre d'affaires. Tous deux perdent de l'argent. Le rapprochement, puis l'union dans A.T.O. de la chimie des pétroliers nationaux, l'ont fait apparaître comme le « second pivot » de la restructuration de l'industrie chimique française. La S.N.P.A. apporte son expérience de chimiste, la C.F.P., ses capitaux. Toutefois, ce « second pivot » n'a pas attiré depuis sa formation d'autres partenaires importants.

## La concentration du pouvoir de décision

Elle découle de celle des capitaux et donne aux groupes une plus grande cohésion. Très souvent, les relations inter groupes ont été simplifiées par des retraits de filiales communes antérieurement constituées. Le pouvoir de contrôle, difficilement exercé au moyen de participations égalitaires réparties entre deux ou plusieurs groupes, s'affirme lorsqu'un groupe obtient une participation majoritaire. Et, si de nombreuses entités juridiques persistent, elles sont « coiffées » par des divisions, départements et autres véritables centres de profit au sein des groupes, qui les dominent économiquement, coordonnent leur trésorerie, déterminent leurs plans d'investissement. Tous les groupes vont travailler à la réalisation de ce double objectif de la mise en place de nouvelles structures de gestion et de rationalisation de l'écheveau des relations financières antérieures.

Par exemple, Rhône-Poulenc hérite, avec l'absorption de Progil et la prise de contrôle de Péchiney-Saint-Gobain de toutes les liaisons tissées par ces groupes. Dans le choix de nouvelles structures internes, la question pouvait théoriquement se poser de l'abandon total des filiales au profit des divisions. La Direction Générale assure

mieux la coordination stratégique avec des divisions. Les Directions Fonctionnelles travaillent plus aisément avec des divisions, dont la gestion financière paraît plus facile. La concentration de la trésorerie est un facteur important pour l'application de la stratégie. Par contre, la filiale présente une plus grande souplesse pour d'éventuelles modifications ultérieures. La coexistence des deux systèmes, qui a été adoptée, illustre la difficulté de concilier la nécessaire indépendance juridique des sociétés et la nécessité de leur dépendance économique lorsqu'elles forment un groupe. Sous l'autorité de Rhône-Poulenc S.A., holding du groupe, *sept divisions* rassemblent les filiales par axes de production ou aires géographiques (étranger). La *Division textile* résulte de simplifications notables. Huit filiales sont fusionnées en Rhône-Poulenc Textiles pour la production textile; huit autres filiales sont fusionnées en Chavanoz S.A., pour le moulage et la texturation. La *Division Pharmaceutique* rassemble des filiales françaises (Specia, Theraplix, Roger Bellon, A.E.C., Institut Mérieux et la Société de Chimie Organique et biologique, absorbée en 1971) et des filiales étrangères (May and Backer, Rhod. Mexicana, Rhod. Uruguay, Rhod. Pharma., Rhod. Ibérica, Spécia Vietnam). La *Division des Usines Chimiques du Rhône* reprend l'activité des Usines Chimiques du Rhône après des simplifications de structures (absorptions de S.I.S.S.-Société Industrielle des Silicones, Établissement Boyeux, Société Normande de Produits Chimiques, et, pour partie, certains actifs de Melle-Bezons). Cette division s'intéresse à la chimie fine. La *Division Rhône-Progil* recouvre les activités de la filiale Rhône-Progil, née de la fusion de Progil et de Péchiney-Saint-Gobain. Elle est au centre de la nouvelle orientation du groupe vers la chimie lourde, et de la nouvelle industrie chimique française. Elle-même comprend six directions fonctionnelles, et huit départements qui rassemblent les filiales et participations selon leur domaine d'activité et en assurent la direction (le Directeur de département est investi de l'ensemble des responsabilités d'un chef d'entreprise). Ceci s'accompagne de nombreuses simplifications dans les relations financières (un exemple : dans la Dauphinoise de Fabrications chimiques, Daufac, quatre groupes se partageaient également le pouvoir en 1965. En 1971, le groupe Rhône-Poulenc détient 75 % du capital).

La *Division de la Cellophane* s'identifie à la filiale du même nom et recouvre les activités dans le domaine des pellicules et films plastiques. Les divisions Rhodia Inc. (E.U.) et Rhodia Industrias Químicas E Textais (Brésil) correspondent aux activités des filiales étrangères.

Des structures voisines se retrouvent dans les autres groupes et les exemples pourraient être multipliés de dégagements de filiales communes, de cessions de participations, d'absorptions de filiales. Le nouveau groupe Péchiney-Ugine-Kuhlmann comprend neuf « branches » d'activités, auxquelles sont rattachées les filiales. Les Produits Chimiques Ugine-Kuhlmann sont l'une de ces branches. Les relations avec C.d.F.-Chimie, notamment, font l'objet de clarification. Mais certaines positions paraissent susceptibles d'évolution. Le groupe se trouve minoritaire dans la Daufac et Sifrance, par exemple. Ses activités dans les polyuréthanes s'appuient sur deux sociétés, Eurane (avec B.A.S.F.) \* et Progil-Bayer-Ugine

\* La société Eurane est le résultat récent de la fusion de Dekachimie et Marles-Kuhlmann-Wyandotte. Dekachimie était initialement une filiale 50/50 de Dupont de Nemours et Ugine-Kuhlmann. Dupont se retire en 1970, et sera remplacé en 1972 par B.A.S.F. D'autre part, Marles-Kuhlmann-Wyandotte était filiale 50/50 de Marles-Kuhlmann et Wyandotte (du groupe B.A.S.F.). Ugine-Kuhlmann absorbe Marles-Kuhlmann en 1970.

(avec Bayer et Rhône-Progil). Or B.A.S.F. et Bayer se concurrencent dans ce domaine (peuvent-ils conserver longtemps un collaborateur commun ?) Les liens restent très forts avec Rhône-Progil, dans les engrais (G.E.S.A.) et les matières plastiques (Plastimer). La Centrale Roussel-Nobel s'appuie sur deux filiales : Roussel-Uclaf pour la pharmacie et l'appareillage scientifique, Nobel-Bozel pour la parachimie. Nobel-Bozel connaît en particulier, de profonds changements de structures, pour lui donner la concentration décisionnelle dont il manquait. C.d.F.-Chimie s'organise en quatre groupes : engrais, grands intermédiaires, thermoplastiques, chimie organique, et s'attache à mettre de l'ordre dans les liaisons avec d'autres groupes qu'il a héritées des Houillères. De même, enfin, l'Entreprise Minière et Chimique s'organise en 1967 en holding coiffant quatre filiales : A.P.C. - Azote et produits chimiques (pour les activités chimiques), M.D.P.A. - Mines Domaniales de potasse d'Alsace (pour les activités minières), S.C.P.A. (Société de vente des deux précédents), Sogepar (gestion des participations du groupe à l'étranger).

A l'inverse, les pétroliers français, C.F.R.-C.F.P., Compagnie Française de Raffinage et Elf-Erap-S.N.P.A., sont à la recherche des formes de rapprochement de leurs secteurs chimiques. Après une succession complexe d'accords et de créations de sociétés communes, ils franchiront l'étape décisive par la création du G.I.E. Aquitaine-Total-Organico-A.T.O., qui sera la véritable direction commune de la chimie des deux groupes (à l'exception de la plate-forme de Lacq et des participations prises en commun avec des groupes extérieurs, antérieurement au rapprochement).

Le groupement comprend initialement quatre filiales (filiales 50/50 de l'Union Chimique Elf-Aquitaine-U.C.E.A. et Total-Chimie), dont le nombre sera ramené à trois en 1973 : A.T.O.-Chimie (regroupe les activités de la Compagnie de Pétrochimie et d'Aquitaine-Total-Organico), A.T.O.-emballage (reprend les participations des groupes constitutifs dans Polypapier-Orgafilm-Soplaril et Prosyn), A.T.O.-bâtiment (s'intéresse au développement des matières plastiques dans le bâtiment).

De nature essentiellement financière (alors que la stratégie de collaboration se développait surtout autour de problèmes de production), la stratégie de défense conduit au rassemblement sous la même autorité économique d'unités de production auparavant dispersées. Mais il n'y a pas de concentration technique proprement dite; les capitaux ont bougé, non les usines \*.

Il en résulte cependant *pour chacun des groupes une nouvelle structure de son chiffre d'affaires*. Selon les cas, la stratégie de défense a été voulue ou subie. Mais tous les groupes ont des objectifs divers quant au nouvel équilibre de leurs activités. Un triple mouvement se dessine :

Les chimistes s'intègrent vers l'amont et/ou se spécialisent.

Les pétroliers s'intègrent vers l'aval.

Les charbonnages réalisent une reconversion (3).

Rhône-Poulenc s'intègre vers l'amont et se diversifie. La diversification est frappante dans la chimie minérale et les matières plastiques. Le pourcentage de capacités de production nationale passe entre 1965 et 1971, de 19,7 à 34,3 pour la chimie organique, de 0 à 27,4 pour la chimie minérale, de 10,1 à 26,7 pour les matières

\* La concentration technique se mesure au niveau des établissements, alors que la concentration financière s'apprécie au niveau des Sociétés et des groupes. L'utilisation de divers indicateurs de concentration technique nous permet d'affirmer que celle-ci n'apparaît pas, entre 1965 et 1971 (3).

plastiques \*. On remarque, au contraire, un certain immobilisme d'Ugine-Kuhlmann, qui avait pourtant été parmi les premiers à s'intégrer vers l'amont (Association de Feyzin I). Mais après la fusion de Péchiney-Ugine-Kuhlmann, la Chimie ne représente plus que 20 % du chiffre d'affaires et le groupe semble décidé à choisir des activités chimiques spécialisées plutôt que de se renforcer dans la chimie de base. L'Air Liquide, dont 90 % du C.A. se réalisent dans le secteur des gaz industriels opère un dégageant dans le secteur des matières plastiques et recule légèrement dans la chimie minérale. Au contraire, Pierrefitte-Auby progresse dans ce secteur, qui reste son principal domaine d'activité.

Pour les pétroliers français, le léger recul constaté (de 11,9 à 10,3 % de la capacité de production nationale) dans la chimie organique trouve son origine dans l'intervention des chimistes en amont. Mais dans tous les autres domaines, il y a progression, notamment dans les matières plastiques (de 4,3 à 15,8 %). La réussite de la reconversion de la chimie des charbonnages n'est pas douteuse : augmenter sa capacité de production de 30 % en Chimie Organique, en partant d'une base charbonnière représente un effort exceptionnel, comme le progrès réalisé dans les matières plastiques. L'entreprise minière et chimique maintient en moyenne les positions occupées par ses constituants de 1965.

Dans la pharmacie et la parachimie, la constitution de la centrale Roussel-Nobel permet au groupe d'accéder à la taille européenne, en élargissant sa gamme de produits. De plus le groupe atteint, pour la pharmacie, une taille comparable à celle du département pharmaceutique de Hoechst; ce qui est un facteur d'équilibre dans leurs relations. (Hoechst détient 43 % de la Compagnie Financière Chimio, holding du groupe).

Toutefois, si pendant cette même période le contrôle exercé par les sociétés américaines ne paraît pas s'être globalement renforcé, les firmes européennes accentuent le leur dans la chimie organique, la chimie minérale et les matières plastiques (de 15,3 à 56 % par exemple pour le polyéthylène h.d.).

Enfin, les comparaisons internationales de chiffre d'affaires et de rentabilité montrent (4) qu'à l'issue de ces opérations, l'industrie chimique française se maintient au niveau relatif qui était le sien en 1965. La place de Rhône-Poulenc dans un classement européen par C.A. en témoigne (du 6<sup>e</sup> rang en 1966 au 7<sup>e</sup> en 1971, après la restructuration). Cette dernière constatation suffit à justifier la qualification de stratégie de défense que nous avons adoptée.

La réorganisation des capitaux et la concentration des pouvoirs qu'elle a provoqués ont créé une nouvelle industrie chimique, qui comprend : un groupe privé, puissant et diversifié, de taille internationale;

\* En fonction de valeurs physiques de capacités de production d'un échantillon de produits référence (2).

des groupes chimiques ou parachimiques privés, axés sur leurs spécialités;

trois groupes d'État fortement engagés dans les grands intermédiaires, les matières plastiques et/ou les engrais.

Ces structures sont susceptibles d'évolution. Des rectifications de frontières restent possibles dans le secteur privé, notamment avec les produits chimiques Ugine-Kuhlmann-P.C.U.K. Dans le secteur public, une union toujours plus étroite entre les secteurs chimiques des pétroliers nationaux est prévisible. Faut-il aller au-delà et se lancer dans une prospective qui n'aurait pas plus de valeur que les schémas passés ? Augurer d'une association qui semble logique des chimies des pétroliers et des charbonnages ? Prévoir une association de ceux-ci avec le groupe belge Solvay (des relations existent déjà); elle leur apporterait le chlore qui leur fait défaut, l'expérience d'un « vieux » chimiste et compléterait leur gamme de matières plastiques ? Bien d'autres hypothèses encore pourraient un jour se concrétiser.

*Les grands mouvements sont achevés dans le secteur privé, au plan national.* Ils laissent la place à des réorganisations internes éventuelles dans les nouveaux groupes. Le *secteur public* doit tenir compte des impératifs de rentabilité imposés par un marché très concurrentiel. Il ne servirait pas à grand chose de rassembler des entreprises déficitaires, ou d'alourdir jusqu'au déséquilibre celles qui ont la possibilité de se développer. L'Union de C.d.F.-Chimie et de l'E.M.C., intéressante dans certaines productions aval, serait contraire au plan de développement de C.d.F.-Chimie qui cherche à atténuer la part des engrais dans le C.A. et additionnerait des problèmes financiers. L'État dispose de moyens de coordination. Il paraît jusqu'ici n'avoir pas été décidé à utiliser des moyens contraignants de rapprochement mais avoir laissé aux dirigeants des entreprises le soin de saisir toutes les opportunités de développement. « Notre entente avec Total, dans la chimie, est le fruit d'une initiative des deux groupes et non d'une impulsion du gouvernement qui a approuvé cette initiative » (5) affirme P. Guillaumat, P.D.G. de la S.N.P.A. Une concentration plus poussée du secteur public relève d'une décision politique; elle ne lui assurera pas nécessairement les moyens de son développement.

Or, il s'agit bien maintenant de développement.

#### Bibliographie

- (1) Voir I. La stratégie de collaboration, dans *l'Actualité chimique*, 1974, 1, 34.
- (2) Évolution récente de l'industrie chimique française, F. Guinot, Thèse de Doctorat, Faculté de Droit et des Sciences Économiques de Montpellier, Juin 1973.
- (3) cf. (2) Évolution des données technico-économiques, p. 266-305.
- (4) cf. (2) Évolution des résultats financiers, p. 244-265.
- (5) La Vie Française, 4 janvier 1973.